

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Audra Bianca, Wahyu Susihono
Jurusan Teknik Industri
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Jl. jend. Sudirman KM 3. Cilegon, Banten
email : wahyu.susihono@ft-untirta.ac.id

Abstrak

Iklim organisasi yang baik, menentukan keberlangsungan suatu perusahaan untuk menjalankan usahanya, sedangkan perencanaan karir yang terprogram dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pada umumnya perusahaan menuntut karyawan untuk memberikan kontribusi yang maksimal agar keuntungan perusahaan optimal, sedangkan karyawan membutuhkan jaminan kerja dan terpenuhinya hak sesuai perundangan. Kondisi ini akan tercapai apabila ada integrasi dari berbagai elemen kegiatan.

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di Perusahaan menggunakan metode uji regresi berganda.

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dimana hasil uji T nilai signifikansinya sebesar 0.072, begitu juga dengan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dimana hasil uji T nilai signifikansinya sebesar 0.421 (p value dengan $\alpha = 0.05$). Model regresi menunjukkan bahwa iklim organisasi memberi pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengembangan karir memberi pengaruh positif. Iklim organisasi dapat diperbaiki melalui psikologi kerja, motivasi kerja, beban kerja yang sesuai, perbaikan struktural dapat dilakukan dengan memberikan kenyamanan fasilitas kerja, pemberian penghargaan pada karyawan yang berprestasi.

Kata Kunci : iklim organisasi, karir, kepuasan kerja

I. PENDAHULUAN

Manusia merupakan unsur yang terpenting dalam menjalankan roda suatu organisasi, mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting, pemeliharaan hubungan kontinyu dan serasi dengan para karyawan dalam setiap organisasi menjadi sangat penting. Teori manajemen sumber daya manusia memberi petunjuk bahwa hal-hal terpenting diperhatikan dalam pemeliharaan hubungan tersebut menyangkut disiplin, penanggulangan stres, motivasi, kepuasan kerja, sistem komunikasi, perubahan dan pengembangan organisasi serta meningkatkan mutu hidup kekayaan para karyawan atau pekerja.

PT. KI memiliki 515 karyawan yang terdiri dari 224 karyawan organik dan kontrak serta 291 karyawan non-organik yang ditempatkan di berbagai unit usaha. Perusahaan ini bergerak dibidang properti industri. Sejak tahun 2005 eksplorasi nilai-nilai budaya perusahaan mulai dilakukan. Sumber daya manusia yang mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan sejalan dengan nilai-nilai budayanya. Oleh karena itu, pemahaman dan internalisasi budaya perusahaan pada sumber daya manusia perlu diterapkan.

Perubahan kondisi lingkungan organisasi internal maupun eksternal mendorong organisasi untuk merespon dengan cepat (*responsive*) dan beradaptasi (*adaptive*) dengan lingkungan pasar yang penuh dengan persaingan. Organisasi harus semakin fleksibel untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif. Fleksibilitas organisasi ditentukan oleh sumberdaya yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi (*knowledge asset*) yang menjadikan organisasi memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) sehingga dapat memenangkan persaingan.

Iklim organisasi yang harmonis dapat mewujudkan semangat kerja yang semakin baik pada diri karyawan. Marwansyah (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi menjadi faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam dekade mendatang, meskipun tidak gampang diubah, budaya perusahaan dapat diciptakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan pengembangan karir merupakan sebuah proses berkesinambungan yang

mempertimbangkan perubahan-perubahan yang terjadi, baik pada karyawan maupun organisasi. Kegiatan perencanaan karir memudahkan perusahaan dalam mengarahkan program-program pengembangan dan penempatan karyawan.

Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan ingin mengetahui pengaruh dari iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga bertujuan menemukan komponen mana yang paling mempengaruhi pada tingkat kepuasan kerja karyawan, serta perbedaan distribusi usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, dan departemen terhadap kepuasan kerja.

A. Perumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan ?
3. Apakah ada variabel yang menjadi masalah serta bagaimana memberikan usulan dalam perbaikan sistem ?

B. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas didapat tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk mengetahui apakah ada variabel yang menjadi masalah serta memberikan usulan terbaik dalam perbaikan sistem.

II. LANDASAN TEORI

A. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya sesuatu yang bersifat individual dalam Septyaningsih (2012) mengemukakan bahwa *Job Satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work* atau kepuasan kerja adalah perasaan menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Menurut Robbins (1996) dalam Natassia (2012) menyatakan bahwa istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu kepada pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerjanya: sementara seseorang yang tidak puas menunjukkan sikap negatif terhadap kerjanya.

Definisi lain dikemukakan oleh Church (1995) dalam Suhanto (2009) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh pegawai. Dalam hal ini dimaksud dengan sikap tersebut adalah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan atau supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang fair dan tidak merugikan, hubungan sosial didalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai. Sementara Mc Nesse Smith (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau pegawai terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan penila ian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan dimasa yang akan datang. Jürges (2003) dalam Suhanto (2009) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah hasil yang penting dalam aktivitas pasar tenaga kerja. Upah hanya merupakan suatu dimensi yang menjadi pilihan individu-individu selain keadilan pekerjaan mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi mental seseorang mengenai suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh persepsi dan harapannya terhadap pekerjaannya dan dengan demikian akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

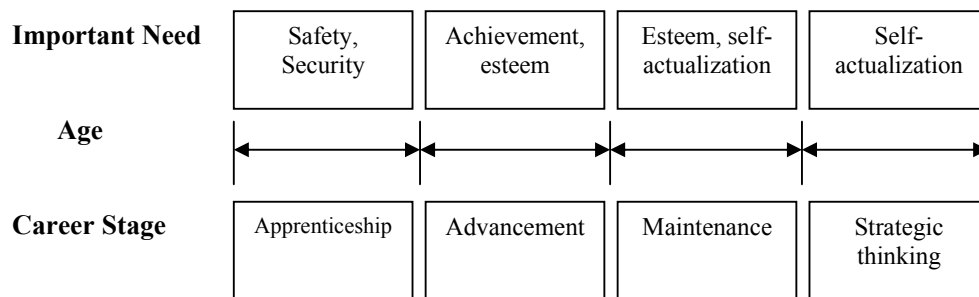
B. Konsep Karir

Berdasarkan buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Marwansyah 2009), terdapat dua perspektif tentang karir sebagaimana diuraikan sebagai berikut. Dari satu perspektif, karir

adalah serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya yang disebut dengan karir *obyektif*. Sedangkan dari perspektif lain, karir meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia yang disebut dengan karir *subyektif*. Kedua perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga menganggap bahwa orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang-peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karir mereka.

C. Tahapan Karir

Menurut Marwansyah (2009), kebanyakan orang menyiapkan diri bekerja dengan menempuh pendidikan di sekolah menengah, sekolah kejuruan, atau perguruan tinggi. Pada akhirnya, setelah menjalani sejumlah pekerjaan atau pilihan karir, seseorang biasanya akan menekuni satu posisi sampai ia pensiun. Waktu yang dihabiskan pada setiap tahap dalam kehidupan pekerjaan, berbeda-beda untuk setiap orang, akan tetapi kebanyakan pekerja melalui semua tahapan ini. Berikut bagan tahapan karir:



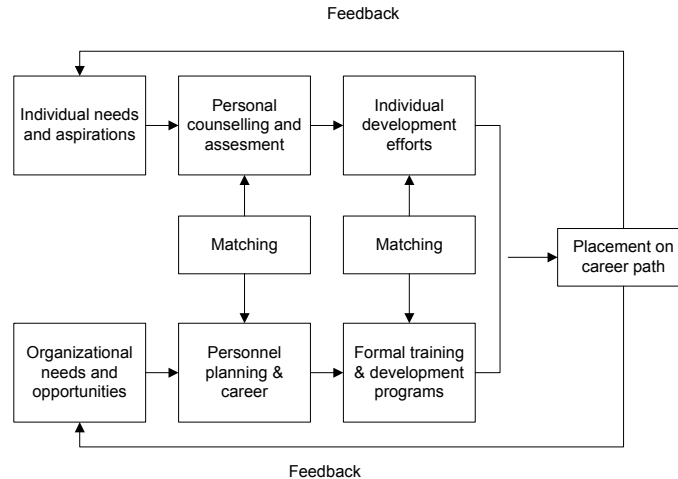
Gambar 1. Career Stage and Important Needs

Sumber: Marwansyah (2009)

D. Perencanaan Karir

Perencanaan karir (*career planning*) merupakan salah satu aktivitas manajemen sumber daya manusia yang penting. Kegiatan perencanaan karir memudahkan organisasi dalam mengarahkan program-program pengembangan dan penempatan karyawan, yang selaras dengan kebutuhan perusahaan dan sesuai dengan kemampuan serta aspirasi karir karyawan. Melalui perencanaan karir, seseorang mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan berbagai peluang karir, menetapkan tujuan karir, dan merencanakan kegiatan-kegiatan pengembangan yang bersifat praktis. Perencanaan karir hendaknya dimulai pada saat seseorang ditempatkan pada *entry level job* dan mulai mengikuti orientasi. Pada tahap ini, manajemen mencatat kekuatan dan kelemahan karyawan, agar manajemen dapat membantu mereka dalam mengambil keputusan sementara tentang karir mereka. Pada saat proses berjalan, keputusan bisa berubah.

Pada penentuan keputusan sementara tentang karir dapat dilihat dari beberapa faktor diantaranya: kebutuhan pribadi, kemampuan dan aspirasi, dan kebutuhan organisasi. Setelah mengetahui hal tersebut baru pihak manajemen dapat menyusun program-program pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kebutuhan spesifik karyawan. Untuk memahami langkah-langkah dalam memutuskan keputusan perusahaan dapat dilihat dari bagan berikut ini:



Gambar 2. Proses Perencanaan Karir. Sumber: Marwansyah (2009)

E. Jalur Karir

Jalur karir biasanya berfokus pada mobilitas ke atas dalam sebuah pekerjaan tertentu. Jalur karir tradisional biasanya berbentuk linier, mengukur keberhasilan melalui promosi ke jenjang yang lebih tinggi dan peningkatan gaji. Disamping jalur tradisional, ada tiga jalur karir lain yang dapat digunakan, yaitu: *network*, *lateral*, dan *dual* (Marwansyah 2012)

1. Jalur Karir Tradisional

Pada jalur karir tradisional, seorang pekerja bergerak secara vertikal di dalam organisasi, dari satu jabatan yang spesifik ke jabatan berikutnya. Asumsinya adalah, bahwa setiap jabatan yang mendahului sangat penting untuk mempersiapkan diri agar dapat memangku jabatan yang lebih tinggi. Oleh sebab itu, pekerja harus bergerak *step by step*, dari satu jabatan ke jabatan lain untuk mendapatkan pengalaman dan persiapan yang kira-kira diperlukan. Jalur seperti ini lazimnya dijumpai pada pekerjaan administrasi dan produksi.

2. Jalur Karir Jaringan

Network career path berisi rangkaian jabatan yang berbentuk vertikal dan serangkaian peluang jabatan yang arahnya horizontal. Jalur ini mengakui kebutuhan untuk memperluas pengalaman pada satu tingkat, sebelum dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi. Pendekatan ini memberikan peluang yang lebih realistis.

3. Jalur Keterampilan Lateral

Jalur keterampilan lateral (*lateral skill path*) adalah jalur karir yang memungkinkan perpindahan lateral atau ke samping di dalam perusahaan, yang ditempuh agar seorang karyawan dan direvitalisasi dan menemukan tantangan-tantangan baru. Perpindahan ini tidak harus berbentuk promosi atau disertai kenaikan gaji, tapi dengan memperelajari pekerjaan baru dan diberi semangat baru.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam jalur karir ini adalah *job enrichment*. Pendekatan ini member imbalan atau tanpa promosi jabatan kepada karyawan dengan memberikan tugas-tugas yang lebih menantang, pekerjaan yang bermakna, dan memberikan *sense of accomplishment* yang lebih besar.

4. Jalur Karir Ganda

Jalur karir ganda semula dikembangkan untuk mengatasi masalah adanya para pekerja yang secara teknis telah terlatih, tetapi tidak punya keinginan untuk bekerja di bidang manajemen yang merupakan prosedur normal untuk bergerak ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi. Jalur karir ini mengakui bahwa para *technical specialist* dapat dimungkinkan untuk menyumbangkan keahlian mereka kepada organisasi tanpa perlu menjadi manajer. Konsekuensinya, jalur ini menyediakan alternatif pengembangan bagi

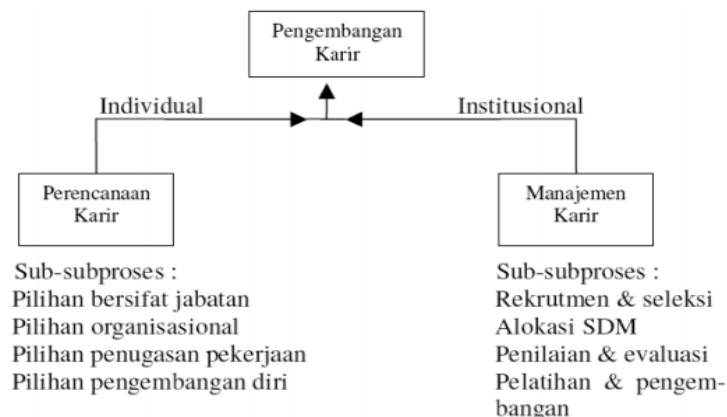
para pekerja seperti ilmuwan, peneliti, atau insinyur. Orang-orang dalam bidang seperti itu dapat meningkatkan pengetahuan mereka, memberikan kontribusi bagi perusahaan, dan tetap dihargai tanpa perlu masuk ke bidang manajemen.

F. Pengembangan Karir

Pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir. Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan. Menurut Simamora (2001) dalam Dika (2011), manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.



Gambar 3. Bagan Pengembangan Karir. Sumber: Dika Yudha (2011)

G. Metode Perencanaan dan Pengembangan Karir

Metode perencanaan dan pengembangan karir yang lazimnya digunakan misalnya: penyuluhan karir, penyediaan informasi tentang perusahaan, sistem penilaian kinerja, dan lokakarya.

1. Diskusi dengan individu berpengetahuan luas

Dalam sejumlah organisasi, para profesional sumber daya manusia menjadi rujukan utama untuk memberikan bimbingan tentang aktivitas-aktivitas ini. Sementara di organisasi lain, layanan semacam ini diberikan oleh para psikolog atau penyuluh (*counselor*). Dalam konteks akademik, banyak perguruan tinggi yang menyediakan informasi perencanaan dan pengembangan karir bagi mahasiswa.

2. Bahan-bahan yang disediakan perusahaan

Sejumlah perusahaan menyediakan bahan-bahan tertulis yang khusus dibuat untuk membantu karyawan dalam perencanaan dan pengembangan karir. Bahan-bahan semacam ini disesuaikan dengan kebutuhan spesifik perusahaan. Selain itu, deskripsi jabatan dapat memberikan informasi yang berharga bagi para pekerja, untuk menentukan apakah ada kecocokan antara kekuatan dan kelemahan mereka dengan posisi atau jabatan tertentu.

3. Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja dapat menjadi sarana yang berharga dalam perencanaan dan pengembangan karir. Menyebutkan dan mendiskusikan kekuatan dan kelemahan seorang karyawan dengan atasannya, dapat mengungkapkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan karyawan. Jika langkah-langkah untuk mengatasi kelemahan tertentu sulit atau tak mungkin dilakukan, bisa jadi solusinya adalah menyediakan jalur karir lain yang berbeda.

4. Lokakarya

Ada organisasi yang menyelenggarakan lokakarya yang berlangsung dua atau tiga hari dengan tujuan untuk membantu para karyawan mereka mengembangkan karir dalam organisasi. Para karyawan menetapkan dan menyesuaikan tujuan-tujuan karir mereka dengan kebutuhan perusahaan. Alternative lainnya adalah perusahaan mengirim karyawan untuk mengikuti lokakarya yang diselenggarakan pihak lain di luar organisasi.

5. Rencana Pengembangan Pribadi/ RPP

Banyak karyawan menulis rencana pengembangan pribadi (*personal development plan*) mereka sendiri. Rencana ini memuat kebutuhan pengembangan pribadi karyawan dan langkah-langkah untuk mewujudkannya. Dalam penyusunan RPP ini, karyawan menganalisis kekuatan dan kelemahan mereka. Sebuah RPP dapat menjadi langkah awal dari pengembangan karir yang lebih luas, seperti menyusun strategi-strategi alternatif yang berjangka panjang.

6. Cuti “sabbatical”

Sabbatical adalah “temporary leaves of absence from an organization, usually at reduced amount of pay” atau cuti panjang dari organisasi, biasanya disertai dengan pengurangan gaji. Pengalaman sejumlah perusahaan biasanya yang bergerak dibidang jasa menunjukkan bahwa cuti panjang secara berkala dapat membantu karyawan terbaik mereka.

H. Dimensi Iklim Organisasi

Istilah iklim organisasi pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi, kemudian iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Menurut Tagiuri dan G. Litwin dalam Dame (2009) “iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya”. Sedangkan Litwin dan Stringer dalam Dame (2009) menyatakan bahwa iklim organisasi sebagai “...a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its properties can be perceived or experienced by members of organization and reported by them in an appropriate questionnaire”. Dari kedua pengertian tersebut, maka dinyatakan bahwa iklim organisasi adalah suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Pada Dame (2009), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur ke dalam empat dimensi yaitu: a). dimensi

psikologikal, meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfillment*), dan kurang inovasi. b). dimensi struktural, meliputi variabel seperti fisik, bunyi, dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik. c) dimensi sosial, meliputi aspek interaksi dengan klien, rekan sejawat, dan penyelia-penyelia dukungan dan imbalan. d) dimensi birokratik, meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Iklim organisasi memiliki sifat-sifat yang tumpang tindih dengan konsep budaya. Hal ini senada dengan pendapat Poole dalam Vivi n Rorlen (2007: 52) dalam Mulyanto dan Susilowati (2009) yang menjelaskan secara keseluruhan bahwa iklim organisasi lebih kepada sifat budaya dibandingkan suatu pengganti budaya. Sebagai suatu sistem kepercayaan yang digeneralisasikan, iklim organisasi berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya. Iklim organisasi mempengaruhi praktek dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan. Semua organisasi memiliki strategi dalam mengelola SDM.

Iklim keterbukaan bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun, dan dihargai oleh perusahaannya. Kelneer dalam Lila (2002) dalam Dame (2009) menyebutkan enam dimensi iklim organisasi yaitu:

1. *Flexibility Conformity*

Fleksibilitas dan kenyamanan adalah kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasaan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

2. *Responsibility*

Berkaitan dengan perasaan karyawan pelaksanaan tugas organisasi yang diemban, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

3. *Standards*

Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai dan kurang baik.

4. *Reward*

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas kerja baik.

5. *Clarity*

Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dengan pekerjaan, peranan, dan tujuan organisasi.

6. *Theme Commitment*

Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Sementara itu Lussier dalam Barkah (2002) dalam Dame (2009) menyatakan bahwa struktur merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur dan tersusun, *responsibility* merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai, *reward* merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha pegawai, *warnt* berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai yang berkaitan dengan kepegawaian dalam organisasi, *support* berkaitan dengan dukungan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Seperti dari pimpinan atau rekan sejawat, *organizational identity and loyalty* berkaitan dengan perasaan bangga akan

keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya, *risk* berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

Mondy (1980) dalam Idrus (2006) menyamakan konsep iklim organisasi dengan iklim meteorologi dengan menambahkan faktor-faktor seperti persahabatan, saling-dukungan, pengambilan resiko dan kesukaan. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu kelompok kerja yang terdiri dari kesepakatan, moral kerja, kesejawatan; pengawasan manajer yang meliputi penekanan pada hasil dan tingkat kepercayaan; karakteristik organisasi yang terdiri dari ukuran besar kecilnya organisasi, kekompakkan organisasi, keformalan dalam organisasi dan otonomi; proses administrasi antara lain terdiri dari sistem penghargaan dan sistem komunikasi. Sedangkan pada tulisan Robbins (1991) dalam Idrus (2006) menjelaskan faktor –faktor iklim organisasi, berupa a) rasa tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki setiap anggota (*individual initiative*), b). tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko (*risk tolerance*), c) tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik (*integration*), d) tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan dari manajemen terhadap unit kerja bawahannya (*management support*), e) sejumlah peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan (*control*), f) tingkat identifikasi diri tiap anggota organisasi secara keseluruhan melebihi grup kerja atau bidang profesi masing-masing (*identity*), g) tingkat alokasi dan penghargaan seperti promosi jabatan dan honor berdasarkan kinerja pegawai sebagai lawasan dari senior, anak mas (*rewards*), g).tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi (*conflict tolerance*), h). tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otorisasi pada hirarki formal (*communications patterrus*).

I. Metode Regresi Berganda

1. Uji T

Uji T digunakan untuk menguji berarti atau tidaknya hubungan variabel-variabel independen dalam penelitian kali ini adalah Iklim Organisasi (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2), dengan variabel dependennya Kepuasan Kerja (Y). Menurut Ghazali (2005) dalam Dewi (2010) berikut ini merupakan langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut:

- a) Menentukan formulasi hipotesis
 - $H_0 : \beta = 0$, artinya variabel X_1 dan X_2 tidak berpengaruh secara signifikan secara parsial terhadap variabel Y .
 - $H_0 : \beta \neq 0$, artinya variabel X_1 dan X_2 berpengaruh secara signifikan secara parsial terhadap variabel Y .
- b) Menentukan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$)
- c) Menentukan signifikansi
 - Nilai signifikansi ($P \text{ value}$) < 0.05 maka tolak H_0
 - Nilai signifikansi ($P \text{ value}$) > 0.05 maka tolak H_0
- d) Membuat kesimpulan
 - Jika $P \text{ value} < 0.05$ maka tolak H_0 , yang artinya variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara parsial.
 - Jika $P \text{ value} > 0.05$ maka tolak H_0 , yang artinya variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen secara parsial.

2. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel dependen dengan variabel independen, apakah iklim organisasi dan pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja. Menurut Ghazali (2005) di dalam Dewi (2010) berikut ini merupakan langkah-langkah pengujiannya adalah a) menentukan Formulasi Hipotesis, b) menentukan *degree of freedom* 95% ($\alpha = 0.05$), c). menentukan signifikansi.

3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi atau R^2 bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang sempurna yang ditujukan pada apakah perubahan variabel independen (iklim organisasi dan pengembangan karir) akan diikuti oleh variabel dependen pada proporsi yang sama. Penelitian ini akan melihat nilai R^2 . Menurut Ghazali (2005) dalam Dewi (2010) jika nilai koefisien determinasi mendekati 1 berarti variabel independen member informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

J. Analisa Data Kuantitatif

Analisa kuantitatif artinya adalah analisis data yang angka-angkanya dapat diukur dan dihitung. Tingkat pengukuran dalam penelitian kali ini menggunakan skala likert, dimana seorang responden diberi beberapa pertanyaan dan akan diminta jawabannya menurut Algifari (2001) dalam Dewi (2010). Hasil perhitungan tersebut akan dimasukkan dalam *software* SPSS untuk membuktikan hubungan dan pengaruh antara variabel dependen dan variabel independennya.

1. Uji Kecukupan Data

Walpole (1995) uji Kecukupan data dilakukan untuk mengetahui berapa banyak data yang harus diambil dalam penelitian ini agar hasil yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan.

2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya data suatu kuesioner. Kuesioner dianggap valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mewakili sesuatu yang diukur dari kuesioner itu sendiri menurut Ghazali (2001) dalam Dewi (2010). Dalam penelitian kali ini, hal-hal yang akan diukur adalah variabel dependen yaitu kepuasan kerja dan variabel independennya iklim organisasi dan pengembangan karir. Untuk mengukur tingkat validitas item-item pertanyaan kuesioner terhadap tujuan pengukuran adalah dengan melakukan korelasi antarskor item pertanyaan dengan skor variabel menurut Ghazali (2001) dalam Dewi (2010). Uji signifikansi ini membandingkan korelasi antara nilai masing-masing pertanyaan dengan nilai total. Uji validitas ini dilakukan menggunakan *software* PASW 18. Pengambilan keputusan berdasarkan nilai *p value* < 0.05. Maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan jika *p value* > 0.05 maka data tersebut dinyatakan tidak valid.

3. Uji Reliabilitas

Reliable adalah pengukuran untuk suatu gejala. Semakin *reliable* suatu alat ukur, maka semakin stabil alat ukur tersebut. Menurut Supranto (1999) dalam Dewi (2010) alat ukur dikatakan *reliable* jika digunakan berulang-ulang data yang dihasilkan akan sama atau sedikit variansi. Menurut Ghazali (2005) dalam Dewi (2010) tingkat reliabilitas suatu variabel dapat dilihat dari hasil statistik *Cronbach Alpha* jika data tersebut *reliable* nilai *Cronbach Alpha* > 0.6. semakin nilai *alpha* mendekat nilai reliabilitasnya maka data makin terpercaya.

K. Uji Asumsi Klasik

Menurut Ghazali (2001) dalam Dewi (2010) uji asumsi klasik terhadap model regresi dilakukan untuk mengetahui apakah model tersebut adalah model regresi yang baik atau tidak. Dalam penelitian kali ini uji asumsi klasik yang peneliti gunakan adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah ada korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik harusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai matriks korelasi tidak lebih besar dari 0.5 data tersebut dikatakan bebas dari multikolinearitas.

Jika nilai VIF berada di bawah 10 dan nilai toleransinya mendekati 1, maka kesimpulannya model regresi tidak terdapat multikolinearitas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2001) dalam Dewi (2010) uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah model regresi mengalami ketidaksamaan variansi residual dari satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain tetap. Salah satu cara agar bias mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatter plot* antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dan nilai residualnya (SRESID). Jika titik-titik membentuk pola tertentu misalnya seperti gelombang yang lebar kemudian langsung menyempit maka terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik tersebar merata dibawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu artinya tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pada penelitian kali ini peneliti menggunakan *software* PASW 18 dengan melihat dari uji Gettiser. Nilai yang dilihat adalah nilai t dan nilai signifikansinya. Jika *P value* > 0.05 maka data tersebut tidak mengalami heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah model regresi, variabel dependen dan variabel independen atau bahkan keduanya berdistribusi normal atau tidak. Menurut Ghozali (2005) dalam Dewi (2010) untuk dapat mendeteksi normalitas dilakukan dengan melihat grafik *Normal Probability Plot*. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal artinya regresi tersebut diasumsikan berdistribusi normal sedangkan jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau mengikuti arah garis diagonal artinya regresi tersebut diasumsikan tidak berdistribusi normal.

III. METODOLOGI PENELITIAN

1. Obyek penelitian

Obyek penelitian ini adalah PT. KI yang berada di Kota Cilegon, dengan jumlah karyawan sebanyak 515 karyawan yang terdiri dari 224 karyawan organik dan 291 karyawan non-organik yang ditempatkan di berbagai unit usaha. Perusahaan ini bergerak dibidang properti industri.

2. Identifikasi Variabel

Pada penelitian ini Variabel dependen adalah kepuasan kerja, sedangkan variabel independen adalah iklim organisasi dan pengembangan karir.

3. Penentuan Indikator Kuesioner Penelitian

Indikator-indikator variabel independen dan dependen diatas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Indikator Variabel

Variabel	Indikator
Kepuasan Kerja (Y)	Pekerjaan Itu Sendiri, Gaji dan Upah, Promosi Jabatan, Penyelia Rekan Kerja, Kondisi Kerja
Iklim Organisasi (X ₁)	Struktur, Standar-Standar, Tanggung Jawab, Komitmen, Pengakuan, Dukungan
Pengembangan Karir (X ₂)	Prestasi Kerja, Eksposur, Jaringan Kerja (<i>Network</i>), Pengunduran Diri, Loyalitas terhadap Organisasi, Pembimbing dan Sponsor, Peluang untuk Berkembang

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Asumsi Klasik

Dalam melakukan uji asumsi klasik terdapat 3 pengujian yang dilakukan, yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Berikut dibawah ini adalah analisa hasil pengujian asumsi klasik.

a. Uji Normalitas

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

Descriptive Statistics									
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	30	-.49932	.38950	.0000000	.18319228	.033	.427	1.427	.833
Valid N (listwise)	30								

Rasio *skewness* untuk melihat derajat kemiringan sedangkan rasio *kurtosis* untuk melihat nilai keruncingan, jika rasio berada dalam *range* -2 sampe 2 maka model regresi sudah berdistribusi normal. Hasil setelah menggunakan *software* dengan N = 30 nilai rasio *skewness* sebesar 0.077 dan rasio *kurtosis* sebesar 1.713.

b. Uji Multikolinieritas

Pada uji multikolonieritas mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel bebas atau tidak, dari *software* PASW 18 dapat dilihat dari nilai VIF, apabila nilai VIF masih dibawah 10 maka tidak terjadi gejala multikolinieritas.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolonieritas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.434	.184		2.353	.026		
X1	-.140	.075	-.532	-1.870	.072	.391	2.554
X2	.060	.073	.233	.818	.421	.391	2.554

a. Dependent Variable: abresid

Hasil pengolahan data menggunakan *software* didapat nilai VIF sebesar 2.554 atau data maasih berada dibawah 10 yang artinya data tidak memiliki kemiripan atau tidak memiliki korelasi antara masing-masing variabel bebas dan tidak terjadi gejala multikolinieritas.

c. Uji Hetroskedastisitas

Pada uji heteroskedastisitas peneliti ingin mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan variabel residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Peneliti menggunakan uji Glejser sebagai metode pengujiannya dengan menggunakan *software* PASW 18 kita bisa melihatnya dari nilai signifikansi jika variabel X_1 dan $X_2 > 0.05$ atau nilai *p value* > 0.05 maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Tabel 4. Hasil Uji Hetroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.434	.184		2.353	.026		
X1	-.140	.075	-.532	-1.870	.072	.391	2.554
X2	.060	.073	.233	.818	.421	.391	2.554

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.434	.184		2.353	.026		
X1	-.140	.075	-.532	-1.870	.072	.391	2.554
X2	.060	.073	.233	.818	.421	.391	2.554

a. Dependent Variable: abresid

Dari hasil penelitian yang dilakukan didapat nilai signifikansi $X_1 = 0.072$ dan $X_2 = 0.421$, nilai keduanya sudah > 0.05 dan ini artinya adalah pada model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

2. Analisa Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui berapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Berikut adalah tabel koefisien determinasi berganda dari penelitian kali ini:

Tabel 5. Koefisien Determinasi Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1 dimension0	.380 ^a	.144	.081	.11935

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: abresid

Dari tabel diatas terlihat bahwa R^2 (koefisien determinasi berganda) atau *R square* sebesar 0.380 berarti sebanyak 38% yang artinya perubahan variabel Y (Kepuasan Kerja) dapat dijelaskan dengan variabel X_1 (Iklim Organisasi) dan X_2 (Pengembangan Karir). Dengan kata lain, variabel Kepuasan Kerja dapat diwakili sebanyak 38% dari variabel Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir.

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_p = 0$: Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 = \beta_p = 0$: Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Berikut dibawah ini adalah hasil dari uji F yang dilakukan menggunakan *software* PASW 18:

Tabel 6. Hasil Uji F

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.065	2	.032	2.272	.122 ^a
Residual	.385	27	.014		
Total	.449	29			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: abresid

Uji F ini menggunakan $\alpha = 0.05$, jika angka signifikansi $<$ dari 0.05 atau bisa dilihat dari nilai F_{hitung} sebesar 2.272 sedangkan F_{tabel} sebesar 3.345 dari hasil $Df_1 = 2$ dan interpolasi $Df_2 = 27$, maka hasilnya H_0 ditolak dan H_1 diterima, dan jika nilai signifikansi > 0.05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Nilai signifikansi sebesar 0.000 atau nilai $\alpha < 0.05$ maka

kesimpulannya adalah H_0 ditolak dan terima H_1 . Hasil dari uji regresi linier berganda dari penelitian ini, dimana variabel dependennya adalah Kepuasan Kerja dan variabel independennya adalah Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7. Hasil Regresi Linier Berganda Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.434	.184		2.353	.026		
X1	-.140	.075	-.532	-1.870	.072	.391	2.554
X2	.060	.073	.233	.818	.421	.391	2.554

a. Dependent Variable: abresid

Pada uji T dengan $\alpha = 0.05$, jika nilai signifikansi > 0.05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dari tabel diatas dipat nilai signifikansi untuk X_1 sebesar 0.072 dan X_2 sebesar 0.421 maka dapat disimpulkan bahwa keduanya > 0.05 dan artinya iklim organisasi dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel bebas yang paling mempengaruhi kepuasan kerja, dilihat dari nilai *Unstandarized Coefficient* dimana $0.434Y = -0.14X_1 + 0.06X_2$. Kepuasan kerja akan meningkat 0.423% jika kedua variabel bebas bersifat konstan. Apabila iklim organisasi meningkat sebanyak 1% maka kepuasan kerja menurun sebanyak 0.14%, dan jika pengembangan karir meningkat sebanyak 1% maka kepuasan kerja meningkat sebanyak 0.06%. Iklim organisasi memberi pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengembangan karir memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini terlihat dari hasil uji T yang nilai signifikansinya sebesar 0.072 yang artinya angka tersebut sudah lebih besar dari nilai *p value* dengan $\alpha = 0.05$, dari hasil Uji F secara bersama-sama iklim organisasi dan pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja dilihat dari nilai F_{hitung} sebesar 2.272 sedangkan F_{tabel} sebesar 3.345.
2. Pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini terlihat dari hasil uji T yang nilai signifikansinya adalah sebesar 0.421 yang artinya angka tersebut sudah lebih besar dari nilai *p value* dengan $\alpha = 0.05$, dari hasil Uji F secara bersama-sama iklim organisasi dan pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja dilihat dari nilai F_{hitung} sebesar 2.272 sedangkan F_{tabel} sebesar 3.345.
3. Dari model regresi terlihat bahwa iklim organisasi memberi pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengembangan karir memberi pengaruh positif.

B. Saran

1. Adanya penelitian sejenis untuk penelitian selanjutnya dengan alat ukur yang berbeda agar dapat mengidentifikasi variabel-variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Perusahaan dapat bersikap fleksibel dan merespon setiap aspirasi karyawan dan memberikan peluang karyawan dalam peningkatan kompetensi berupa pelatihan.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan serta melakukan inovasi terhadap sistem yang sudah ada sekarang.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ayudiarini, Natassia. 2012. Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja. Universitas Gunadarma. Hal 2-10
- [2] Ekayadi, Septyaningsih. 2012. Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Rimbajitiraya Citrakarya. Jurnal Ekonomi
- [3] Elfriida, Dame. 2009. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja Petugas Lembaga Pemasarakatan Klas II-B Lubuk Pakam. Universitas Sumatera Utara. Hal 47-51
- [4] Idrus, Muhammad. 2006. Implikasi Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan, Jurnal Psikologi. Volume 3 No. 1. Hal 94-97
- [5] Marwansyah. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. ALFABETA. Bandung
- [6] Mulyanto dan Susilowati. 2009. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, Komunikasi dan Insentif terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri 1 Cawas Kabupaten Klaten. Volume 1 No. 1. Hal 5-7
- [7] Retno Indriaty, Dewi. 2010. Analisis Pengaruh Tingkat Kualitas Pelayanan Jasa Puskesmas terhadap Kepuasan Pasien. Universitas Diponegoro. Hal 51-66
- [8] Ronald. E, Walpole. 1995. Pengantar Statistika Edisi ke-3. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- [9] Suhanto, Edi. 2009. Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Universitas Diponegoro. Hal 18-25
- [10] Yudha Perdana, Dika. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Kesempatan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di PT. Nyonya Meneer Semarang. Universitas Diponegoro. Hal 20-22